

## BIZOTTSÁGOK A SZERVEZETBEN

A tanulmány a szervezetekben működő bizottságokkal kapcsolatos ismereteket, tapasztalatokat tekinti át. Ennek keretében a szerző összehasonlítja a „bizottság”-ot és a „team”-et, összefoglalja a bizottságok előnyös és hátrányos tulajdonságait, meghatározza a bizottságok szerepét és helyét a szervezetben, és felsorolja azokat a mindennapi tudnivalókat, amelyeket a bizottság működése során a gyakorlatban célszerű figyelembe venni.

A szervezettelmélet és a szervezeti megoldások fejlődését figyelemmel kísérők előtt nem ismeretlen az a körülmény, hogy a szervezettel kapcsolatban az eddigiek során számos olyan fogalom fordult elő, amelyek nem bizonyultak időtállóknak, s létezésük alatt nemegyszer (pl. a termékekhez hasonlóan) sajátos életgörbét írtak le. E fogalmak időlegessége nem mindig tulajdonítható a környezet (a körülmények) változásának, illetőleg a változások által fölkellett igényeknek, gyakran egyszerűen egy megalapozatlan elképzelés által életre hívott divatáramlatnak tekinthetők. Nem kívánok a szubjektív minősítés hibájába esni, ezért nem említek példákat; mindenki ítéljen a saját tapasztalati alapján. Az mindenesetre egységesen elfogadhatónak tekinthető vélemény, hogy a „bizottság” nem tartozik a mulékonynak bizonyult fogalmak közé.

Bizottsággal – ilyen elnevezéssel – bizonyos nagyságrenden fölül úgyszólván minden szervezetben találkozhatunk. A fogalom és annak tartalma eredetét illetően szakirodalmi adatot nem ismerek\*; valószínű, hogy a bizottságok (először talán még elnevezés nélkül) a szervezetek növekedésével és a feladatok összetettebbé válásával, az ennek hatására általuk kielégítendő vagy kielégíthető szükségletek nyomán jöttek létre.

Első megközelítésben a bizottság egyike az ún. testületi szerveknek. A testület, mint az általánosan elfogadott, több személynek valamely feladat együttes elvégzésére szervezett csoportja.\*\* Azaz, ha a testület feladatát elvégezte, értelemszerűen megszűnik, vagy működé-

se átmenetileg szünetel. Ebből következik, hogy egy bizottság – amelynek tagjait választják vagy kijelölik – lehet alkalmi, azaz egyszeri feladat elvégzésére létrehozott, vagy állandó, azaz ismétlődő feladat elvégzésére létrehozott, de nem folyamatosan működő testület.

A bizottság – és egyéb testületi szerveket – azonban nem kizárólag e tulajdonságuk különbözteti meg a szervezet állandó szerveitől, a szervezeti egységektől, amelyek szintén több személyből álló, meghatározott feladatot (feladatokat) ellátó csoportok. A bizottságok jellemzője, hogy tagjaik általában valamilyen szempontból különböző területeket (pl. különböző képzettséget, a szervezet különböző részeit képviselnek. A bizottságok legfőbb fölsímet előnye éppen ebben van, azaz, hogy munkájuk végzése során egyidejűleg különböző szempontokat érvényesítenek. További előnyük viszonylagos függetlenségük a hierarchiától; a bizottságok tagjai ebbeli ténykedésük során, noha elsődlegesen tagjai valamely, a szervezeti felépítés szerinti szervezeti egységnek, mint testületi tagok ebbeli szerepükben nem alárendeltjei szervezeti fölötteseiknek.

A bizottságok ritkán hangsúlyozott további tulajdonsága, hogy olyan testületi szervek, amelyek jellemzően szellemi, és nem fizikai feladatokat látnak el.

Fontos észrevenni, hogy a bizottságok – mint formális csoportok – megfelelnek a csoport pszichológiai definíciójának: (1) a tagok interakcióban vannak egymással, (2) pszichológiailag tudnak egymásról és (3) csoportnak tekintik magukat (Schein, 1978:121–122). E vonatkozásban (és viszonylagos függetlenségüknél fogva) a bizottságokban érvényesülnek az autonóm munkacsoport szociálpszichológiailag előnyös tulajdonságai, amelyek fölhasználása a bizottság létrehozása révén tudatos lehet (Drake – Smith, 1973:63).

\* Ez nem jelenti azt, hogy ilyen nem lehet. Hiánypótló figyelemfölvívást köszönettel veszek. S. I.

\*\* Magyar Értelmező Kéziszótár – Akadémiai Kiadó, Budapest, 1972., 1369. p.



Általános elv, hogy valamely testületi szerv akkor képes teljesítményét javítani, ha az együtttest alkotó tehetségek összességének megadják a véleménynyilvánítás lehetőségét. Ennek az előnynek a lebecsülése vagy elhanyagolása nagyvállalatokban egyenesen veszélyes lehet (Kaufmann, 1969).

### Nézetek, vélekedések és tapasztalatok a bizottságokról

Egy bizottság – írja Albers – úgy definiálható, mint emberek olyan csoportja, amely az igazgatói funkció bizonyos aspektusainak teljesítésével foglalkozik. Bizottságok használhatók információ és tanácsadási céllal, hogy elősegítsék a koordinációt, és megkönnyítsék a kommunikációt. Egyes bizottságok, amelyeket mint megtöbbszörözött igazgatókat emlegetnek, döntéshozatali felelősséget gyakorolnak.

A bizottsági szervezet tárgyára vonatkozó állásfoglalásról készített áttekintés arra a megsemmisítő következtetésre vezethet, hogy a bizottságok bizonyára egy cél elérésének legrosszabb és legjobb eszközei. Az érv egyik oldalát illusztrálják olyan megjegyzések mint: a legjobb bizottság egy három személyből álló bizottság, ahol két ember hiányzik: perceknek nyerne és órákat vesztegetnek el. Az ilyen kritikák ellenére bizottságok sok szervezetben találhatók, és ha megfelelően használják azokat, a vezetői cselekvés fontos eszközei (Albers, 1961:158).

A szervezeti szokások a bizottsági típusok és célok változatosságát mutatják. Egyes bizottságok a vezetői struktúra formálisan képzett részei pontosan megjelölt funkciókkal és tagsággal. Más bizottságok alig többek, mint igazgatók informális összejövetelei a célból, hogy megvitassanak bármely tárgyat, amely éppen időszerűnek látszik. A bizottságok nem mindig különböztethetők meg könnyen azoktól az informális kölcsönhatásoktól, amelyek igazgatók között előfordulnak; sok szervezetnél a bizottsági rendszer egyenértékű az informális találkozókkal (Albert, i.m.: 162).

A bizottsági szervezet a vezetői tevékenység természetének és a személyi egyesülés fontosságának formális elismerése a csapatmunka (team-work) fejlődésében. A teammunka egyének integrálása által érheti el azt az állapotot, amit a szociológusok elsődleges csoportnak neveznek, közös célokkal és érzelmekkel. Az elsődleges csoportok a másokkal egy bizonyos időtartam alatti szemtől-szembe kölcsönhatásból alakulnak ki. A társas elégedettségnek, amely ilyen egyesületekből ered, motivációs jelentősége van, és a csoport szankciói segítenek megteremteni az alkalmazkodást egy közös célhoz. A csoportteljesítményt inkább támogatják, mint az egyéni versengést. Amint egyik igazgató kifejezte, a bizottsági rendszer serkenti a kooperatív gondolkodást, és elnyomja az egyéni erőfeszítésen keresztül elérhető elismerés és előléptetés iránti természetes vonzódást. Ez egy má-

sik eszköze az ember emancipációjának az ő saját énjének zsarnokságából (Albers, i.m.: 162).

A bizottságokat mint elsődlegesen koordinációs eszközöket\* Dale szerint gyakran azért alakítják, hogy megjavítsák a szervezet működésében észlelt fogyatékosságokat. A bizottságok többé-kevésbé azonos szintű vezetők csoportjai, akik azért találkoznak, hogy ötleteket, gondolatokat cseréljenek, és néha, hogy döntést hozzanak. Az ilyen bizottságokat legalább egy formális struktúra minimuma jellemzi: kijelölt vagy választott tagság, egy elnök és/vagy titkár, rendszeres összejövetelek vagy összejövetelek az elnök meghívására, aki gyakran egy lépcsőfokkal magasabban van a szervezeti struktúrában, mint a többi tag, esetleg a többiek közvetlen fölöttese. Ennélfogva egy bizottsági összejövetel lényegesen különbözik a vezetők informális összejöveteleitől, amelyek időről-időre spontánul történnek (Dale, 1967:163).

Az Egyesült Államokban majdnem minden nagyvállalatnál található egy vagy több bizottság, némelyiknél nagyon sok. Hasonló a helyzet a középmeretű vállalatoknál (Dale, i.m.: 163–164). E bizottságok leggyakoribb fajtái a következők:

#### • Általános vezetési bizottságok

A bizottságok legbefolyásosabb típusa az, amelyik olyan alapvető döntéseket hoz, amelyek rendszeren a vezérigazgatóra tartoznának. Egy ilyen bizottság tényleges eszköz arra, hogy a vezérigazgatót helyettesítse.

Egy ilyen bizottság magához vonhatja egy vezérigazgató funkcióit, amennyiben az igazgatók képtelenek voltak olyan személyt találni, aki képes a vállalat vezetése minden fázisát hatékonyan kezelni. Más esetekben ez az eszköz azért használható, mert két vagy több vállalat összeolvadt, és szükséges vagy kívánatos lehet, hogy mindegyik képviselve legyen egy csúcstestületben. A harmadik ok lehet a hit a szinergiában, vagyis abban, hogy emberek együttese, amely többé vagy kevésbé csoportonként dolgozik, jobb eredményekre képes mintha külön dolgoznának. Némelykor azt mondják például, hogy egy csoport gyorsabban oldhat meg problémákat, vagy jobb ötletekre juthat, mintha tagjainak akár a leghatékonyabbja is egyénileg dolgozna.

Az általános vezetési bizottságok e típusának jellemzője, hogy egyetlen tagja sem tud fölüllemelkedni azon, kivéve az igazgató tanácsot, amely ténylegesen egy másik bizottság. A másik jellemző az a kísérlet, amely biztosítja, hogy minden egyes tagnak speciális tapasztalata van, amelyet a tanácsadásokhoz adhat, és esetleg speciális kapcsolata egy vagy több részleggel, akár vonalbeli, akár törzskari, hogy betekintést nyújtson a bizottságnak

\* Érdekes módon a bizottság mint koordinációs mechanizmus nem szerepel Mintzberg e témában összeállított fölörölésében (Mintzberg, 1989).



az ügyek bizonyos fázisába, amellyel kollégái kevésbé ismerősek. Mindamelletl alapkövetelmény, hogy a célokat és az eszközöket a célok elérésére minden tag inkább a vállalat mint egész, mint bármelyik részleg vagy divízió szempontjából tartsa szem előtt. Döntéshozatalában egy ilyen bizottság általában konszenzusra törekszik, de a vélemény elütő lehet, és szükségessé válhat, hogy szavazás útján döntsének. Ebben az esetben a kisebbségi szempont és annak indokai írásban rögzítendők későbbi hivatkozás számára, a többségi döntéssel együtt.

Általános vezetési bizottság vezérigazgatókénti használatát nem látszik szélesben elterjedtné. A legtöbb vállalati elnöknek nem tetszik, hogy alávesse magát egy bizottságnak, és ha még meg is kísérelék, valódi egyenlőséget a tagok között nehéz elérni (Dale, i.m.: 164–165).

Egy általános vezetési bizottság gyakran három funkciót tölt be: döntéseket hoz bizonyos területeken, tanácsot ad a vezérigazgatónak fontos kérdésekben hozandó döntések előtt, és kommunikációt teremt a különböző szekciók között, ennél fogva koordinálja a sok különféle tevékenységet, amellet pedig még új ötletek forrása is lehet (Dale, i.m.: 169–171).

#### • *Speciális területekkel foglalkozó bizottságok*

A legtöbb nagyvállalatnál van olyan csúcavezetési bizottság, amelynek területe a vállalati működés valamely speciális oldala, amelyben a részlegek közötti kommunikáció és a munka koordinációja rendkívül fontos.

Az effajta megközelítés bármely területen használható, de egy ilyen bizottság a legáltalánosabban a pénzügy bizonyos oldalával, az átfogó tervezéssel, vagy a kutatással és fejlesztéssel foglalkozik.

A pénzügy területén – példaképpen – a következő ilyen bizottságok fordultak elő:

- Bérügyek
- Nyugdíj
- Résztvény opció és vásárlás
- Szűkebb értelemben vett pénzügy
- Támogatások
- Tanulmányi segély
- Költségvetés
- Beruházások
- Főbb kifizetések
- Beszerezések
- Hitel

A sorrendben előforduló további ilyen speciális bizottságok a következők:

- Új termék, vagy kutatás és fejlesztés
- Tervezés
- Személyi ügyek

#### • *Összetett vezetési bizottság*

Ez a bizottságtípus arra szolgál, hogy lehetőséget nyújtson az alacsonyabb szintek számára gondolatok, ötletek előterjesztésére a magasabb szint részére. Ide tartozik bármely fölöttes által rendszeresen tartott olyan találkozó alárendeltjeivel, akik akkor tanácsadói csoportként szerepelnek. Ezt kiterjesztve az egész szervezetre, tulajdonképpen minden fölöttes tagja egy bizottságnak, amelynek vezetője az ő fölöttese, és vezetője egy olyan bizottságnak, amely az ő alárendeltjeiből áll. Ez lényegében egy olyan rendszer, amely megfelel a Rensis Likert által támogatott szervezetelméletnek\* (Dale, i.m.: 173–174).

Az ilyen bizottságok nem hoznak döntést, de ajánlásait gyakran figyelembe veszik.

Mindent összevetve, méretétől függetlenül kevés vállalat képes működni egyáltalán bizottságok nélkül, mert a koordinációt és kommunikációt nehéz biztosítani nélkülük. Oly sok dolog van, amely keresztülvágja a részlegek és divíziók határvonalait, hogy szükséges egy csomó ember véleményét megismerni a döntéshozatal előtt, még akkor is, ha a döntést végül egyetlen személy hozza.

A bizottságokat azonban széles körben kritizálják. Azt mondják, hogy a döntéshozó bizottságok, de talán még a tanácsadó bizottságok is lelassítják a cselekvést, és hajlamosak arra, hogy elnyomják az innovációt, mert minden csoportban vannak olyan emberek, akik valószínűleg készek elemezni bármit, amit ott ajánlanak. És mindehhez jön, hogy ha bizottságok hoznak döntést, vagy éppen csak hozzájárulnak azok legtöbbjéhez, érvényesül a felelősség gyöngülése.

Végül, az igazgatók gyakran panaszkodnak, hogy a bizottságok túl sok időt vesznek el tőlük. Azt mondják, hogy ha egyszer egy állandó bizottságot létrehoznak, az hajlik arra, hogy rendszeresen összejöjjön akkor is, ha nincs semmi megvitatni való. Azaz, sok összejövetelel csak időt vesztegetnek jelentéktelen dolgok fölötti alkudozásban vagy vitában. És valóban, Parkinson professzor leírása egy bizottsági összejöveteletről, amelyen a tagok hosszan vitatják egy kerékpártároló szerkezetét, és egy másik bizottsági találkozóról fölszolgált frissítők költségeinek tárgyában csupán részben túlzás.

Ennek ellenére egyes bizottságok elkerülni látszanak ezeket a hibákat, és nagyon hatékony eredményeket nyújtanak. Ezért hasznos lehet, ha megvizsgálunk egyes tényezőket, amelyek a különbségeket okozzák – írja Dale.

**Összetétel.** Egy formális bizottság láthatólag akkor éri el a legjobb eredményt, amikor a tagjai a szemléletmódban homogének, a tapasztalati háttérben azonban heterogének. A tagoknak egyet kell érteniök általában a célokban és alapelvekben, máskülönben sohasem lenné-

\* Lásd Likert (1959:184–217).



nek képesek bármiféle konszenzust elérni. Ha például a csoport fele azt hiszi, hogy a vállalatnak rövid távú haszonra kell törekednie, mindegy, mi történik később, mivel a másik fele a jövő építésében érdekelt, kevés egyetértés lehet a cselekvés azonnali lefolyását illetően. Másrészt a heterogenitás a tapasztalati háttérben és tehetségekben szükséges annak biztosításához, hogy mindenki képes legyen hozzáadni valamit a szakértelem vagy tudás mikéntjében, ami nem szerezhető meg a többiekől.

Fontos a személyiség is. Olyan emberek, akik tökéletesen ellentétesek egymással személyes téren, nagyobb erőfeszítést fejtenek ki az egymás gondolataival való szembesülésben és annak kipróbálásában, hogy egymást leleplezzék, mint annak megkísérlésében, hogy a problémák konstruktív megoldását érik el. Sok ember, még ha egyébként intelligens is, gyakran makacsságból ragaszkodik ahhoz, hogy a rosszabb megoldást válassza.

Robert F. Bales, aki sok tanulmányt készített kiscsoport összejövetelekről, azt is állítja, hogy a bizottságok olyan emberekből kell legyenek összeállítva, akik valószínűleg közepes részt vállalnak a vitában. Ha a tagok többsége mind „aktív” típusú, előre láthatóak a gyakori összeütközések; ha azok mind alkalmatlanok arra, hogy vitázzanak, hiány lesz ötletekben, gondolatokban.\*

*Tárgy.* Ami azt a tárgyat illeti, amelyik a legjobban illik a dolgok bizottságok általi kezeléséhez – akár tanácsadó, akár döntéshozó testületek – valószínűleg a következőket tartalmazza: 1) Számos különböző megoldást lehetővé tevő problémák és 2) az üzleti élet nagyon sok fázisának figyelembevételét igénylő problémák.

*Méret.* Milyen létszámúnak kell lennie a tagságnak? Általában a nagyobb csoportok alkalmasabbak, amikor kívánatos lehet kirekeszteni az olyan javaslatokat, amelyek értéktelennek látszanak, és kisebb csoportok részesíthetők előnyben akkor, amikor fontos, hogy elhatározásra jussanak olyan gyorsan, amint az lehetséges. Továbbá, minél kisebb a csoport, annál kevesebb formalításra van szükség.

Részletes kísérleti tanulmányok alapján Bales (i. m.) azt állítja, hogy a bizottsági tagok száma hozzávetőlegesen hétre korlátozandó. Ebben az esetben – állítja Bales – a csoport elég kicsi ahhoz, hogy minden tagjának lehetővé tegye a kommunikációt minden másik taggal. Másrészt (véli Bales) egy két vagy három emberből álló bizottság valószínűleg túl kicsi, különösen ha hatalmi probléma van a tagok között.

*Vezetés.* Egy bizottság vezetését rendszerint egy elnökre ruházzák rá, akinek kötelessége, hogy a vitát a megfelelő irányban tartsa, és biztosítsa, hogy mindegyik személy kapjon lehetőséget véleménye kifejtésére.

De – írja Dale – egy bizottságnak szüksége van helyettes vezetőre is; egy olyan emberre, aki „szívélyes, fogékony, készséges és jutalmazó, képes kibékíteni és

bekötözni a sebeket”, hogy csökkentse a feszültséget a csoporton belül. Ennek képessége nem párosulhat a vita mozgásban tartása, a nézeteltérések megfékezése és az összejövetelek formálisabb vonásai általános kezelésének képességével, ezért egy második vezető is szükséges.

Sokan – így Bales és mások – hajlanak arra, hogy a „csoport hatékonyságot” a „belső ismertetőjel” által ítéljék meg, azaz abból, hogy a csoport tagjai hogyan érznek a tevékenységet illetően. Ha „boldognak” érzik magukat az összejövetel után, a belső ismertetőjel kielégült.

De, amint Cohen\* kimutatja, ..., ez nem elég. Egy hajó kapitánya, aki megelégedne ilyen kíváncsággal, sosem tudná, vajon hajója előre megy, vagy körben forog. Pontosan ugyanígy, a külső világgal való kapcsolat nélkül egy kis csoport tevékenysége valószínűleg kör alakú lesz... a bizottságok, konferenciák korántsem léven zárt rendszerek, úgy léteznek, hogy változást idéznek elő abban a tágabb világban, amelynek a részei”.

Ez bizonyosan igaz a gazdaságban működő bizottságokról, amelyek nem azért léteznek, hogy gazdagabbá tegyék tagjaik társadalmi életét, hanem hogy segítsék a vállalatokat céljaik elérésében. Egy adott feladat vagy döntés csupán akkor ruházható rá egy bizottságra, amikor ésszerű lehet elvárni azt, hogy egy csoport jobb munkát végezhet, mint azt bármelyik személy egyedül tehetné (Dale, i. m.: 175–177).

Woodward (1965:53) fölmérése szerint a vezetési bizottságok vagy igazgató tanácsok elterjedtebbek voltak a földolgozó iparban, mint a kevésbé összetett iparokban. Azaz, a legtöbb ilyen vállalatnál a vezérigazgatók inkább voltak egy döntéshozó testület elnökei, mint autoritatív döntéshozók. A bizottsági összejöveteleken információcsere és az ismert tények alapján hoztak döntéseket.

A földolgozóipar magasan racionalizált elrendezésében az együttes döntéshozatal gyakorlati lehetőség, és a vezetési bizottságok közvetlen és pozitív hozzájárulást nyújthatnak mind a technikai, mind a társadalmi célok eléréséhez. Más cégeknél a különféle vezetési bizottságok nem voltak közös döntéshozó testületek ugyanebben az értelemben (Woodward, i. m.: 203–204).

Dobák (1992:25) szerint a bizottságok a stratégiai üzleti egységek élén a konfliktusos helyzetek elkerülésének eszközei. E testületek elsősorban konzultatív döntés-előkészítő vagy kollektív döntéshozó szerepükben (amely a team szervezetek kialakításával rokon megoldás) elősegítik az információáramlást, a keresztirányú kommunikáció kialakulását, valamint a különböző képzettségi és motivációs szempontok együttes érvényesülését.

Hazai tapasztalatok szerint, különösen a múltban megfigyelhető volt a „bizottság” kifejezés mellett ha-

\* Bales (1954:49)

\* Cohen (1958:143)



sonló értelemben más elnevezések használata is, valójában bizottsági tevékenység, illetőleg szervezet megjelölésére. Egy szervezetnél az ilyen testületek száma nem ritkán igen magas volt. Így egy, a hetvenes évek második felében az akkori hazai élelmiszeriparban végzett fölmérés a vállalatoknál mintegy ötvenféle bizottságot és bizottságszerű működést mutató testületi szervet talált. Egy-egy vállalatnál természetesen valamennyi bizottság nem fordult elő.

Tapasztalatom szerint a bizottság mint szervezeti megoldás gyakran a részvételi vezetés egyik eszköze lehet. A részvételi vezetés ugyanis esetenként nem a szervezeti felépítés keretében, hanem az ahhoz kapcsolódó bizottságokban valósul meg (Schleicher, 1994a:43).

### Bizottság vagy team

„A team... az elsődleges szervezet különböző területein tevékenykedő, eltérő pozíciókkal rendelkező személyekből álló feladatorientált autonóm egység, amelyet valamilyen probléma megoldására, illetve ideiglenes vagy állandó feladat végzésére hoznak létre” (Dobák, 1992:26).

Nem szabad megfedkezünk arról – írja Höhn (1971) –, hogy a teamben végzett munka sokkal időigényesebb lehet, mint az egyéni munka. A teamek munkájukban sok esetben nehézkesebbek, és a döntéshozatal késlekedését idézhetik elő.

Sokszor valamely tervnek megbeszélés végett egy teamhez történő áttétele nem egyéb „elsősztályú temetésnél” (Höhn, i.m.). Egyes taktikusok a szervezeti megoldást kellemetlen javaslatok elodázására használják. A teamben elért eredmények bírálatát tartalmazza az az angol nyelvterületen elterjedt mondás, hogy a tevékenység olyan ló, amelyet bizottság tervezett.\*

A teamek fölhasználását mindig bizonyos különleges esetek számára kell fenntartani. Rutin feladatok végzésére és a szervezet normális munkafolyamatához tartozó döntések előkészítésére a team nem alkalmas. Az észszerű és céltudatos teammunka alapföltétele a működőképes hierarchikus rend, amelyből az kiindul, és amelybe beilleszthető. A team a hierarchiának a szükségleteknek megfelelő együttműködési formával való kiegészülése (Höhn, 1971).

A csoportmunka (team keretében kifejtett tevékenység) az egyenrangúak együttműködésének egyik sajátos alakja. A csoport tagjai a csoporthoz tartozás tartamára egymáshoz képest egyenlő állásúak – különböző hierarchikus beosztásuktól függetlenül egyenrangúaknak tekintendők. A beállítottság a munkatársakkal szemben ugyanakkor nem ellenőrizhető, nem mérhető és nem kényszeríthető ki. Ez a csoporttevékenység nagy problémája. Senkit nem lehet kényszeríteni arra, hogy a

csoportban kifejezetten pozitív tevékenységet fejtsen ki (Höhn, 1972).

A teammunkában a szakmailag és emberileg nagy képzettségű személyiségek szabad összefogását látják, akik majdnem automatikusan optimális döntéseket tudnak hozni az „egész” érdekében. A teamet úgy tekintik, mint természeténél fogva jobb szervezeti formát, olyat, amely minden más vezetésnél különb. Ezt mostanáig még soha nem bizonyították be; annál merészebben hangzanak az állítások....

Elengedhetetlen, hogy bevonjunk a szervezésbe olyan új elemeket, mint a törzskar és a teammunka is. A törzskar és a teammunka azonban sohasem léphetnek a hierarchia helyébe, és nem tölthetik be azokat a funkciókat, amelyek lényegükénél fogva csak hierarchikus rend keretében tölthetők be.

A team különleges fajta munkacsoport, amelyet rendszerint meghatározott időtartamra, de állandó intézményként is képeznek, és a hierarchia mellett áll. Olyan meghatározott feladat ellátására hivatott, amelyet a hierarchia egyedül vagy nem tud megoldani, vagy nem kívánatos, hogy maga oldja meg.

Minden team normális esete, hogy tanácskozási funkciót tölt be, és ezzel előkészíti a meghozandó döntést (Höhn, 1974).

Finkelstein (1992) úgy véli, hogy a vezérigazgató és a magasabb szintű vezetők eleve egy teamet alkotnak, amely kialakítja a szervezet eredményét. A teamben a hatalom annak eredete szerint a következő lehet:

1. strukturális hatalom, amely a szervezeti struktúrán és a hierarchikus hatáskörön alapul,
2. tulajdonosi hatalom, amely attól függ, hogy a vezetők mennyire képviselik a tulajdonosok (részvényesek) érdekeit,
3. a szakértői hatalom a vezetők képessége a környezeti körülmények kezelésére, és hozzájárulásuk a szervezet sikeréhez,
4. végül a tekintélyen alapuló hatalom forrása a vezető hírneve intézményi környezetben és az érdekelttek között, amely hatással van azok fölfogására az ő ráhatásáról (Finkelstein, i.m.: 506, 510).

Egy team létrehozásának fő problémája a megfelelő emberek megtalálása, a team megfelelő struktúrájának megtervezése, és egyetértésre jutás a politikában. A team-építés ugyanakkor lelki, szellemi vállalkozás, azaz színjátás, formaságok, szertartások, sőt mítosz, amelyek erősítik a teammunkát. Ezek a szimbolikus cselekmények képesek megadni a teamnek a belső szándékot és elősegíteni a külső hitet és bizalmat. Csúcsteljesítmény akkor keletkezik, amikor egy team fölfedezi a saját lelkét (Bolman – Deal, 1992:43–44).

Wiersema és Bantel (1992) egy összefüggést állítottak föl, amely szerint a stratégia változás forrása egyrészt a változás iránti fogékonyság és a kockázatvállalás készsége, másrészt az információforrások és a kilátások sokfélesége, valamint a kreatív-innovatív döntéshozatal

\* A camel is a horse designed by a committee



vonatkozásában. Az előbbieket alapja a csúcsvezetési teamek tagjainak olyan jellemző vonásai, mint az alacsony életkor, a rövid szolgálati idő a szervezetben és a teamben, a magas iskolázottsági színvonal és a technikai specializáltság. Az utóbbiak alapja a teamtagok életkorbeli, szolgálati időbeli (szervezet és team egyaránt) és iskolázottsági-specializáltságbeli különbözősége (Wiersema – Bantel, i.m.:93).

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják – írja Dobák –, hogy a teamnek alapvetően a döntés-előkészítési és a döntési fázisban van nagy szerepe (különös tekintettel a többcélú, többtényezős döntéshozatalra), s kevésbé alkalmas az operativitást igénylő realizálási fázisban. E megállapítást célszerű figyelembe venni a teamek kialakítása során a különböző vállalati területeken. A teamek kialakításának másik szempontja az organikusabb működést kívánó vállalati területek kiválasztása. E tényezők határozzák meg a teamek fölhasználásának lehetőségét a rosszul strukturált problémák kezelésére (Dobák, 1992:26–27).

### Közös tulajdonságok

Az eddigiek alapján megállapítható, hogy a teamnek és a bizottságnak mint testületi szervnek több közös tulajdonsága van. Így a teamek és a bizottságok közös jellemzője, hogy tagjaik általában valamilyen szempontból különböző területeket (pl. különböző képzettséget, a szervezet különböző részeit) képviselnek. Legfőbb előnyük éppen ebben van, azaz, hogy munkájuk során egyidejűleg különböző szempontokat érvényesítenek. További – előnyös – tulajdonságuk függetlenségük a hierarchiától: a teamek és bizottságok tagjai ebbeli ténykedésük során, noha elsődlegesen tagjai valamely, a szervezeti felépítés szerinti szervezeti egységnek, mint testületi tagok e szerepükben nem alárendeltjei szervezeti fölötteseiknek.

Team és bizottság között tehát lényeges különbség nincs. A már említett közös jellemzőiken túl azonosak abban is (amit nem szoktak kiemelni), hogy olyan testületi szervek, amelyek együttesben végzett feladatai jellemzően szellemiek, nem pedig fizikaiak. Ebből a szempontból a teamek olyan, többé-kevésbé autonóm munkacsoportoknak is tekinthetők, amelyek feladatai a szellemi munkaterületekhez tartoznak.\* Ami talán lényeges különbség team és bizottság között, az az, hogy az előbbi működése – főnállása alatt – megszakítás nélkül folyamatos.

*Összefoglalva*, jelen áttekintésből eddig legalább az alábbi következtetések vonhatók le:

\* Az autonóm munkacsoportokat illetően bővebben lásd pl. Schleicher (1992:40–43). Drake és Smith (1973:63) szerint az autonóm munkacsoport vezetési megfelelője a projektteam vagy a csoportos vezetés.

- Nincs szembetűnő különbség team és bizottság között.
- A bizottságok esetenként döntési hatáskörrel is rendelkezhetnek, bár fölmerül a felelősség kérdése.
- Más testületi szerv is tekinthető – elnevezésétől függetlenül – bizottságnak, pl. az igazgató tanács.
- A bizottságnak (és a teamnek) általában pozitív a megítélése a szakirodalomban.
- A bizottságok egyik sajátos előfordulási esete az ún. szervezetenküli bizottság.

### Felelősség

A bizottság mint testületi szerv döntési hatáskörével kapcsolatban jelentkezik a – már korábban érintett – felelősség kérdése.

A „felelősség” szó két tartalommal is fölruházható – írja Bíró. E szó jelentheti egyrészt azt, hogy akit a felelősség terhel, annak egy bizonyos helytállási kötelezettsége van, másrészt azt is, hogy annak, aki e helytállási kötelezettségének nem tett eleget, különböző szankciókkal kell számolnia, tehát jelenti magát a szankciót.

A vezetési, törzskari, vagyis általában az emberekből álló csoportokra, így a bizottságra, teamre stb., azaz, konkrétan meg nem határozható személyekre a felelősség nem alkalmazható. A felelősség alapjául szolgáló pozitív vagy negatív magatartást sohasem fogalmak fejtik ki, hanem kizárólag az egyes emberek; az ezzel elmentés szóhasználat a jogi felelősség elmosását jelenti (Bíró, 1973). Az ésszerű kockázat vállalása azonban nem büntethető. A döntések kockázata csökkentésének egyik eszköze éppen a döntések előkészítésében alkalmazható módszerek, eljárások, szervezeti megoldások (pl. bizottság) kidolgozása, alkalmazása és széles körű bevezetése lehet.

\*

Itt merül fel a kockázat ésszerűségének problémája. Hol húzható meg ugyanis az ésszerű kockázat határa, és honnan számít az ésszerűtlennek? (A kérdés megoldását célszerű lehet egy erre létrehozott speciális bizottságra bízni!) A külföldi példákból úgy tűnik, hogy döntéshozatali hatásköre van az általában vezetőkből (igazgatókból) álló bizottságoknak, vagy általánosabban: testületi szerveknek, de inkább csak akkor, ha a bizottság elnöke magasabb szintű vezető, általában a vállalati csúcsvezető (aki valójában a végső szót kimondja). Azaz, ilyen esetben a bizottság a részvételi vezetés egyik megnyilvánulása, ahol a bizottsági tagok (mint véleményező, tanácsadók) tulajdonképpen a bizottság vezetőjének döntését segítik vagy készítik elő.

Fontos megjegyezni, hogy az általában vegyes személyi összetételű, különleges feladatot vagy feladatokat ellátó és a szervezeti struktúrán belül viszonylag független bizottságok eredményes működése szempontjából



föltétlenül lényeges a rendelkezésre álló információk minősége. E követelmény kielégítését tehát minden körülmények között biztosítani kell.

### Előnyök – hátrányok

- Az *előnyök* között a következőket sorolták föl az előzőekben hosszasan idézet szerzők:

A bizottságok megakadályozzák, hogy a döntéseket túl sietősen hozzák, és így meggátolják a hibák elkövetését, amelyeket a sietség hoz. Ez nem csak azért igaz, mert sokkal több gondolatot hoznak, amelyek hatással vannak a vitapontokra, hanem mert egy bizottságnak szükségképpen több időt kell fordítania az elhatározásra, mint amennyi egyetlen személynek valószínűleg szükséges volna.

Az a veszély, hogy egy döntést a helyzet teljes ismerete nélkül hoznak, ténylegesen csökken.

A döntések nagy valószínűséggel tárgyilagosabbak lesznek. Egy bizottság hajlik arra, hogy egy döntést úgy tekintsen, mint megoldást egy problémára, ezzel szemben egyetlen személyt az érzelem vagy előítélet befolyásolhat.

Nagyobb számú ember ismerheti meg a szervezet minden egyes ágának ügyeit. Következésképpen egy ember halála vagy betegsége nem bénítja meg súlyosan a szervezet bármely részét.

Főlgyorsulnak a vállalatban belüli információk folyamata, különös tekintettel a horizontális jellegű információáramlásra; növekedhet a szervezeten belüli kommunikációs készség.

Egyik legnagyobb előny a szervezeten belüli szociális, emberi kapcsolatok terén mutatkozik meg oly módon, hogy a döntéshozókészítésekben, döntésekben való részvétel, a közös gondolkodás az emberek megelégedettségét, a vállalati célokkal való azonosulását segíti elő.

- A bizottságok (teamek) *hátrányai* röviden a következők:

- A bizottságok költségesek.
- Kompromisszum- és döntésképtelenek.
- A bizottságban erős a hajlam a halogatásra.

A megosztott felelősség csökkenteni fogja a felelősségérzetet [„...következzék be kudarc, mindenki erkölcsi támogatást fog nyújtani a többieknek, hogy a hiba nem volt előre látható” (Dale, i.m.)]

Sok idő vesz el az összejövetelek összehívásával, a lebonyolítással, valamint az összejövetel témájának feldolgozásával és jóváhagyásával. És mi több, a bizottsági munka számos emberi idejét veszi el, csupán egyetlen helyett.

A bizottságban részt vevők egy része kimarad az operatív munkavégzésből.

E helyütt, de semmiképpen nem utolsó sorban kell beszélnünk a bizottság (team) és a szervezeti struktúra

viszonyáról azon túlmenően, hogy a bizottság a szervezetben bizonyos önállóságot élvez (kvázi autonóm szerv). Ebből következően a bizottság nem része a – szervezeti struktúrájánál szűkebb fogalomként értelmezett – szervezeti felépítésnek, ahol az alapvető rendező elv éppen a szervezeti egységek közötti alá-, illetőleg fölérendeltségi viszony. Egy bizottság azonban része a – tágabb fogalomként értelmezett – szervezeti struktúrának abból kiindulva, hogy működése során olyan feladatokat lát el, amelyek a mindenkori szervezeten belüli munkamegosztás részeként analitikus alkotóelemei a szervezeti struktúrának.\*

### • Ajánlások

Végezetül talán nem érdektelen, ha a téma teljesebbé tételének szándékával áttekintjük azokat az ajánlásokat, amelyek a bizottságok működtetésekor, éppen az ott szerzett gyakorlati tapasztalatok alapján fölhasználhatók (Dale, 1967:332–336. alapján):

– Ha a bizottsági tagoknak az összejövetelen nincs elegendő ismeretük a megvitandó tárgyról, helyes, ha azt egy szakember vezeti be.

– Megfontolandó lehet, hogy a napirend előrehaladása során ne minden tag, hanem mindig csak a megfelelő érdekelt tagok legyenek jelen (ha valamennyiük együttes jelenléte nem szükségeszerű).

– Figyelembe veendő, hogy a megvitandó dokumentumok időben érkezzenek a tagokhoz, akár a napirend megküldését megelőzően.

– Jobb akár elhalasztani egy bizottsági összejövetelt, mint megtartani egy olyat, amelynek napirendje kevésbé fontos.

– Egy bonyolult tárgyat néha előzetesen kisebb körben kell megvitatni, hogy érettebbé váljék a teljes körű megvitatásra.

– Az összejövetelt olyan napirendi pontokkal célszerű kezdeni, amelyek csupán megállapítást igényelnek. A végére azok a napirendi pontok maradjanak, amelyek alaposabb megvitatása későbbi összejöveteleken lehet kívánatos.

– Helyes, ha minden egyes napirendi pontot más-más személy vezet be.

– Ha sok adat vagy tény tartozik egy tárgyhöz, tájékoztató jegyzékkel kell azt előterjeszteni, vagy előre egy táblára fölírni.

– Célszerű legalább durván meghatározni, mennyi idő áll rendelkezésre a legfontosabb napirendi pontok számára.

– Elegendő szüneteket kell tartani. Ha az összejövetel kivételesen hosszú ideig tart, ne folytassák azt az étkezési idő alatt.

\* Dobák (1992:26) értelmezésében: a teamek (bizottságok) másodlagos jellegű párhuzamos struktúráként jelennek meg a szervezetben, ráépülve az elsődleges struktúrára.



– Ajánlatos a napirendi pontokat az azokat előadó személyek fontossága sorrendjében rendezni.

– Ne foglalkozzanak a napirend bármely olyan pontjával, amely az összefüggésen kívül ugyanolyan jól elintézhető.

– A telefont ki kell kapcsolni, és a résztvevő titkárnőjét, illetőleg a telefonkezelőt az összefüggésről tájékoztatni kell.

– Minden alkalommal vissza kell térni az előző összefüggés jegyzőkönyvére, ha az bármely megjegyzést kíván, de kerülendő az ismétlés.

– Fontolóra veendő, hogy sorrendben előbb azokkal a napirendi pontokkal foglalkozzanak, amelyekhez bizonyos személyek meghívása szükséges, hogy azok csupán rövid ideig tartózkodjanak az összefüggésen.

– Célszerű lehet az elnökök személyének időről-időre történő változtatása.

– A problémákat az elnöknek együtt kell elemeznie a tagokkal, majd össze kell foglalni a lényeges pontokat, és át kell tekinteni a csoport véleményét.

– A tagokat az elnöknek bátorítani kell a vitában való részvételre.

– A vita menetét kézben kell tartani, megelőzendő, hogy az túlságosan érzelmes legyen, és bárki (beleértve az elnököt) monopolizálja azt.

– A vita eredményét időről-időre össze kell foglalni.

– A vitát a befejezése felé kell irányítani.

– A végén röviden és világosan össze kell foglalni minden elért következtetést és eredményt.

– A vitát akadályozza

= bizonytalan kifejezések használata,

= a szavak érzelmi értékének kihasználása azzal a tudatos vagy öntudatlan szándékkal, hogy az érzelmi-  
leg töltött szavak gyakori használata által palástoljanak egy gyöngye érvet,

= egy elégtelen bizonyítékra támaszkodó kategorikus ítéletre alapozott általánosítás,

= túlegyszerűsítés, azaz egy bonyolult dolog elintézése néhány szóval,

= a saját érv makacs ismétlése más személyek érveinek érintése nélkül,

= két szabvány szerinti mérés, azaz egy érv elfogadása egyik esetben és elutasítása egy másikban,

= valakinek kényszerhelyzet elé állítása,

= mellékvágányra terelés, ennek egyik módja arra kísértani egy előadót, hogy elkalandozzék kezdeti témájától azáltal, hogy a vitát gátlástalanul áthelyezzük egy másik témakörre,

= valakinek a sarokba szorítása, pl. azáltal, hogy ravaszul neki tulajdonítunk egy kijelentést, amelyet ő egyáltalán nem tett, vagy nem azon a módon tette.

– Minden összefüggés után meg kell beszélni a titkárral, ki mindenkinek kell kapnia másolatot a jegyzőkönyvről, hogy képes legyen a döntéseket érvényesíteni.

– A jegyzőkönyv margóján meg kell jelölni annak a

személynek a nevét, akinek feladatot kell elvégeznie, vagy alá kell húzni minden döntés mellett a megfelelő szót.

– Az elnöknek vagy titkárnak gyakorlattá kell tennie, hogy megállapítsák, vajon az összefüggésen hozott döntéseket végrehajtották vagy végrehajjták-e, és ha nem, meg kell tenni a szükséges lépéseket a végrehajtás érdekében.

– Megfontolandó, hogy egy összefüggés időszakonként lehetőséget kapjon az eljárás mód és az elnök vezetésének kritikájára. Bátorítani kell a jelenlevőket arra, hogy javaslatokat tegyenek a jobbításra.

## Felhasznált irodalom

*Albers, HH* (1961) *Organized executive action: decision-making, communication and leadership* – John Wiley & Sons, Inc., New York – London

*Bales, RF* (1954) In conference – *Harvard Business Review*, Vol. 32., No. 2.

*Bíró Sándor* (1973) A vállalati vezetők felelősségének néhány jogi kérdése – *Vállalatvezetés – Vállalatszervezés*, 2.

*Bolman, LG – Deal, TE* (1992) What makes a team work? – *Organization Dynamics*, Vol. 21., No. 2. Autumn, pp. 34–44.

*Cohen, J* (1958) *Humanistic Psychology* – George Allen & Unwin, Ltd., London

*Dale, E* (1967) *Organization* – American Management Association

*Dobák Miklós* (1992) A párhuzamos struktúrák alapján kialakított többdimenziós szervezetek: stratégiai üzleti egységek, teamszervezetek – *Vezetéstudomány*, XXIII. Évf., 3. sz., pp. 22–27.

*Drake, RI – Smith, PJ* (1973) *Behavioural sciences in industry* – McGraw-Hill Book Company (UK) Limited, Maidenhead, Berks., England

*Finkelstein, S* (1992) Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation – *Academy of Management Journal*, Vol. 35., No. 3., pp. 505–533.

*Höhn R* (1971) *Delegation von Verantwortung und hierarchische Ordnung* – *Organisation und Betrieb*, Nr. 7.

*Höhn, R* (1972) Probleme der kollegialen Zusammenarbeit – *Harzburger Hefte* (Bad Harzburg) Nr. 11. pp. 623–631.

*Höhn, R* (1974) *Teamwork – Möglichkeiten und Grenzen – Management Heute*, Nr. 2.

*Kaufmann, O* (1969) La gestion des organes collectifs de gestion – *Chefs, juillet-août*, pp. 11–13.

*Likert, R* (1959) A motivational approach to a modified



- theory of organization theory and management, in M. Haire (ed.) Modern organization theory – John Wiley & Sons, Inc., New York
- Mintzberg, H (1989) Mintzberg on management; inside our strange world of organization – Free Press, New York
- Schein, EH (1987) Szervezési lélektan – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Schleicher Imre (1992) Munkateljesítményt fokozó szervezeti megoldások – Vezetés – Szervezet – Gazdaság, Módszertani füzetek, 1–2., pp. 39–53.
- Schleicher Imre (1994a) A szervezeti felépítés tervezése – Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Szervező Vállalat, Budapest
- Schleicher Imre (1994b) Bizottságok szerepe a szervezetben – Személyzeti vezetés – Emberi erőforrás gazdálkodás, Módszertani füzetek, 1–2., pp. 47–57.
- Wiersema, MF – Bantel, KA (1992) Top management team demography and corporate strategic change – Academy of Management Journal, Vol. 35., No. 1., pp. 91–121.
- Woodward, J (1965) Industrial organization – Oxford University Press, London
-